

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### La tecnica Delphi e le sue possibili applicazioni alle politiche sociali

#### 1. Introduzione

Il fine principale della tecnica Delphi consiste nel produrre idee creative e attendibili o individuare e rielaborare informazioni utili per affrontare un certo problema. La sua applicazione permette di approfondire una questione in modo originale, definire possibili alternative considerandone fattibilità ed eventuali criticità, ipotizzare ricadute e conseguenze future in modo da favorire un processo decisionale informato in merito al problema analizzato.

Attraverso il metodo Delphi vengono raccolte e vagliate informazioni provenienti dalla conoscenza e dall'esperienza di un gruppo di esperti utilizzando una serie di questionari alternati a momenti di analisi delle opinioni emerse. Si può in questo modo costruire uno strumento valutativo di sostegno per decidere in modo informato e innovativo nel caso in cui manchi un accordo di visione oppure vi sia una conoscenza incompleta riguardo la natura del problema da affrontare; l'obiettivo è quello di fare in modo che le valutazioni eterogenee dei componenti di un gruppo si fondano e vengano opportunamente filtrate, dando vita a una soluzione innovativa soddisfacente.

Tre sono i requisiti essenziali per poter ricorrere con successo alla tecnica Delphi:

a. non è possibile affrontare il problema con tecniche analitiche precise, mentre può essere d'aiuto partire dalle opinioni soggettive espresse in merito da un gruppo di esperti



(come per esempio nel caso del possibile impatto del mercato unico europeo sulla politica educativa, sui flussi migratori, sull'ambiente, ecc.);

b. non esistono storicamente indagini affidabili sul problema, oppure non esistono informazioni soddisfacenti sui suoi futuri sviluppi (si pensi ad esempio all'impatto del disastro nucleare di Cernobyl sulla salute della popolazione e sull'ambiente, oppure alle conseguenze dell'effetto serra);

c. il problema va studiato vagliando conseguenze e potenzialità legate a differenti opzioni, ricorrendo a tecniche valutative per arrivare a un giudizio di gruppo (per esempio, le possibili misure da adottare in modo comune nell'ambito dell'ambiente, dell'educazione o della sanità pubblica negli stati della Comunità Europea).

Nelle politiche sociali si devono affrontare spesso problemi caratterizzati dall'incertezza (che riguarda sia la natura del problema che le eventuali

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

possibili soluzioni da individuare): è essenziale in questi casi ricorrere a un giudizio informato nel corso del processo decisionale.

Se si cerca di risolvere un problema in un clima di incertezza (perché non vi sono al riguardo dati adeguati, o non esiste una teoria soddisfacente sulle cause e sugli effetti della questione considerata), si hanno due possibili opzioni:

- I. aspettare che venga effettivamente messa a punto una teoria consolidata, fondata su una convincente base scientifica, da applicare alla propria ricerca. È evidente che se il problema è urgente non si può pensare di scegliere in questo senso; vi sono inoltre numerose problematiche di tipo sociale o aziendali che non possono essere affrontate con metodi esclusivamente scientifici.
- II. ricorrere a degli esperti del settore per ottenere una quantità consistente di previsioni basate sulla loro intuizione ed esperienza, e utilizzare in modo più sistematico possibile il loro giudizio informato: la tecnica Delphi opera proprio in questa direzione.

### 2. Base teorica della tecnica Delphi

Dalkey (1969) individua tre tipi di informazioni, paragonando l'area complessiva delle informazioni in un segmento suddiviso in tre parti:

- a un estremo del segmento vi è la *conoscenza*, quel tipo di informazioni che si basa su un solido fondamento di prove scientifiche.



La *conoscenza* è verificata e confermata dalla sperimentazione ed è di solito tipica delle scienze naturali, mentre difficilmente può essere applicata al campo delle politiche sociali (per esempio, all'educazione o alla sanità pubblica);

- l'altro estremo del segmento è quello della *speculazione*, dalle fondamenta labili;
- nel mezzo, tra i due estremi della conoscenza e della speculazione, si colloca una zona grigia, quella della *saggezza*, dell'*intuizione* o del *giudizio informato*.

La tecnica Delphi ruota attorno al concetto di giudizio informato e si fonda sul rifiuto di liquidare come semplice speculazione tutto ciò che non può essere riconosciuto come conoscenza. L'applicazione del metodo Delphi punta a dare forma, a organizzare e vagliare un ampio insieme di informazioni che non può essere ancora definito conoscenza (poiché al riguardo vi è qualche prova, ma non la solida base empirica che caratterizza, appunto, la conoscenza), con l'obiettivo di rendere il giudizio informato e dare un contributo al processo decisionale.

### 2.0 Applicazione pratica della tecnica Delphi

La tecnica Delphi si applica per migliorare la comunicazione di gruppo di un insieme (*panel*) di esperti che si trovano geograficamente distanti, in modo da consentire loro di affrontare in maniera sistematica una problematica complessa o di svolgere un dato compito.

Dopo aver individuato il gruppo di esperti, si invia loro una serie di questionari, ideati per stimolare le risposte dei singoli componenti e per approfondire e perfezionare progressivamente il loro contributo.

Il primo questionario (Q1) di solito individua il problema da affrontare in modo ampio, invitando a formulare risposte in merito. Un team apposito si occupa poi di riassumere le risposte a Q1 e servirsene per formulare un secondo questionario (Q2) che presenti a tutti i membri del gruppo i risultati di Q1. A questo punto gli esperti hanno la possibilità di rivedere le opinioni inizialmente espresse sulla base delle risposte fornite dagli altri componenti del gruppo. Si dà vita in questo modo a un processo di condivisione e interazione (che può essere ripetuto per tutte le volte considerate necessarie) nel corso del quale vengono delineati i problemi, definite le priorità e individuati elementi di accordo e di disaccordo.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### 2.1. Fasi principali e risultati

Il metodo Delphi prevede due fasi: la fase *esplorativa* e la fase *valutativa*.

La prima è la fase esplorativa che comprende in genere Q1 e, nel caso in cui il problema da dibattere richieda un particolare approfondimento o sia opportuno raccogliere ulteriori informazioni, Q2. Si tratta di una fase estremamente importante, rispetto alla quale è necessario garantire ai componenti del gruppo tutti gli elementi necessari per comprendere le modalità di applicazione della tecnica, il suo obiettivo e i termini del problema da indagare. Se gli interlocutori non comprendono in modo soddisfacente questi aspetti, potrebbero derivarne frustrazione, risposte inadeguate o perdita di interesse. Qualora quindi gli esperti prescelti non conoscano già questa tecnica è utile fornire loro del materiale informativo e tutte le spiegazioni del caso per assicurare uno svolgimento soddisfacente del confronto.

La seconda fase (detta valutativa) consiste nel processo di valutazione delle considerazioni e degli approcci (anche divergenti) degli esperti rispetto alle problematiche da affrontare. Q2 e Q3 si collocano di solito in questa fase.

Il secondo questionario, Q2, invita i partecipanti a riconsiderare gli *item* emersi nel Q1 e riassunti dal team di analisi. Come avviene per la compilazione del primo questionario, i componenti del gruppo possono formulare argomentazioni a favore o contro. In questa fase Q2 si invitano di solito gli esperti a stabilire una priorità tra i diversi *item*. Se si evidenzia un disac-

cordo rilevante tra gli interlocutori, viene condotta un'ulteriore indagine (Q4) per stabilire le ragioni alla base delle posizioni contrastanti e per valutarle, se possibile. Nel corso della fase Q2 si procede dunque a una definizione iniziale degli elementi di

accordo e disaccordo (e in certi casi già in questa fase è possibile individuare i motivi di divergenza) tra i partecipanti, nonché delle aree che vanno ulteriormente chiarite. Attraverso il Q2 (ed eventualmente attraverso i questionari che seguono) si possono identificare gli *item* che dovessero risultare non chiari per gli esperti, in modo da fornire i supplementi di informazioni necessari – questo passaggio è indispensabile per evitare che la votazione finale risulti falsata dalla mancanza di chiarezza.

Q2 rappresenta l'inizio del confronto interattivo tra i componenti del gruppo di indagine, i quali possono porre domande, dichiararsi d'accordo con determinati argomenti o posizioni, ma anche formulare delle critiche. I risultati di questa prima fase di dialogo verranno riportati ai partecipanti tramite il formulario Q3. L'obiettivo di questa procedura è quello di fare in modo che gli esperti coinvolti comprendano a fondo gli argomenti degli altri e possano formulare un giudizio fondato sul valore degli *item* emersi.



### 2.2. Vantaggi e applicazioni della tecnica Delphi

La tecnica Delphi permette di raccogliere in forma strutturata posizioni e informazioni da esperti, stimola la loro elaborazione creativa e innovativa e la loro analisi attraverso il confronto costante dei diversi soggetti prescelti per fare parte del gruppo. In questo modo si ottiene una più accurata e consapevole formulazione di concetti-chiave legati alla problematica indagata.

Questa tecnica può essere proficuamente impiegata quando ci si proponga di raggiungere uno o più dei seguenti obiettivi:

- a. garantire che venga individuato e valutato il maggior numero possibile di argomenti relativi al problema oggetto del confronto;
- b. stimare le conseguenze di determinate decisioni (sul piano, per esempio, della fattibilità economica o tecnica);
- c. vagliare l'accettabilità di ogni possibile misura (prendendo in considerazione il problema della desiderabilità politica o etica delle diverse possibili opzioni).

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

Questa tecnica consente di arricchire i risultati dei tradizionali confronti diretti, se applicata in un gruppo di discussione supplementare. Un aspetto pratico di questa tecnica consiste nella possibilità che offre di evitare i frequenti incontri diretti tra gli esperti, con i relativi problemi di tempi e costi soprattutto nel caso in cui gli interlocutori si trovino in luoghi geograficamente lontani tra loro.

Un altro vantaggio legato al metodo Delphi è quello di promuovere l'eterogeneità dei componenti del gruppo e garantirne l'anonimato, così da impedire che si instauri, nel corso della comunicazione, un dominio di leadership (dovuto al prestigio personale, a interessi di gruppo o di una determinata professione).

Nell'ambito delle attività delle autorità di vario livello (locale, nazionale, ma anche internazionale) e di organizzazioni che operano in diversi settori si manifesta spesso la necessità di istituire organismi decisionali e commissioni in cui soggetti eterogenei (amministratori, politici, esperti, funzionari ecc.) sono chiamati a confrontarsi in merito a differenti questioni. Spesso la comunicazione tra soggetti numerosi e diversi risulta difficile, specie quando sul tavolo della discussione approdano argomenti complessi che vanno indagati entro scadenze prefissate. Risulta quindi imperativo disporre di strumenti adatti per migliorare la modalità di comunicazione, al fine di renderla più efficace e costruttiva. Giungere a un processo decisionale informato

(perché basato su uno scambio di opinioni libero, efficace ed esaustivo) in contesti simili risulterebbe altrimenti impossibile, o quanto meno estremamente dispendioso in termini di tempo.

Il complesso di informazioni nate dall'applicazione della tecnica Delphi può essere utilizzato come base di lavoro per una commissione, che può così disporre di una panoramica ragionata delle varie posizioni esistenti in merito a un determinato problema. Nel caso in cui il processo Delphi trovasse attuazione tra gli esperti della commissione, ne deriverebbe il vantaggio di far emergere in modo completo i diversi punti di vista nell'ambito di un contesto non minaccioso, neutralizzando così una delle principali difficoltà insite nelle modalità di comunicazione di gruppo.

L'impiego della tecnica Delphi non potrà naturalmente sostituirsi al vero e proprio momento decisionale, rispetto al quale la tecnica deve costituire uno strumento imparziale di supporto.

### 2.3. Quando non utilizzare la tecnica Delphi

La tecnica Delphi non è stata concepita per essere utilizzata in incontri comunicativi di routine, come per esempio trattative o riunioni organizzative. Per decidere con cognizione di causa se è opportuno impiegare il metodo Delphi è essenziale considerare in modo approfondito il contesto di eventuale applicazione, ponendosi in

particolare questi fondamentali quesiti:

- a. che genere di processo comunicativo è auspicabile per indagare la questione posta?
- b. chi sono gli esperti del campo e dove si trovano?
- c. quali sono le tecniche comunicative alternative utilizzabili e a quali risultati potrebbero ragionevolmente condurre?

Solo dopo un'accurata analisi di questo tipo è possibile stabilire se la Delphi è indicata a quella specifica situazione. Il rischio che deriva da una mancata valutazione preliminare è quello di un utilizzo improprio della tecnica Delphi che renderebbe vano ogni sforzo di innovazione. Si deve poi tenere dovuto conto del fatto che il metodo Delphi è solo apparentemente un procedimento diretto e semplice, mentre spesso si evidenzia una visione falsata del metodo Delphi che pregiudica inesorabilmente i risultati ottenibili con la corretta e appropriata applicazione della tecnica.

### 2.4 Criteri di formazione del gruppo di comunicazione

Il criterio alla base della formazione del gruppo non deve essere di natura puramente statistica. Anche se le dimensioni del gruppo possono variare a seconda delle specifiche occasioni, gli studi sulla tecnica Delphi indicano che nel caso di un insieme uniforme di esperti, gruppi composti da 10-15 membri raggiungono di norma buoni risultati, mentre nel caso in cui gli

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

esperti provengano da settori diversi le dimensioni del *panel* vanno aumentate.

È importante considerare attentamente l'aspetto delle dimensioni del gruppo: negli anni '50 e '60 sono stati condotti esperimenti che hanno dimostrato come la qualità dei risultati aumenta (e la possibilità di errore diminuisce) con l'aumento del numero dei partecipanti.

Va però detto che oltre un certo limite l'aumento progressivo del numero dei componenti del gruppo comporta un miglioramento quasi trascurabile delle informazioni emerse dal processo di comunicazione.

La procedura di selezione degli esperti coinvolti è regolata da requisiti che possono differire nei diversi casi di applicazione, in base al contesto in cui viene utilizzata la Delphi o agli obiettivi che si vogliono raggiungere. Il criterio principe è però sicuramente quello dell'*expertise*, inteso come "conoscenza" data da studi o ricerche condotte sull'argomento da indagare, o fondato sull'esperienza pratica maturata nell'ambito prescelto. Elementi significativi al fine di creare un gruppo di comunicazione valido sono sicuramente la capacità e l'inclinazione degli esperti all'esplorazione della tematica da indagare, la certezza che i potenziali componenti del gruppo dispongano di tempo sufficiente per prendere efficacemente parte al processo Delphi e, naturalmente, che abbiano una propensione alla comunicazione scritta e alla definizione di priorità.

L'obiettivo è quello di individuare gli esperti che più significativamente de-

gli altri potranno contribuire alla buona riuscita della comunicazione con metodo Delphi.

È opportuno segnalare che il concetto di "esperto" non corrisponde a uno standard costantemente valido e che per essere ritenuto tale non è necessariamente richiesto di aver maturato conoscenze scientifiche o in campo accademico: ancora una volta sarà il contesto a guidare i criteri di scelta dei ricercatori Delphi. Per esempio, se l'obiettivo Delphi fosse quello di mettere a punto i criteri per definire la qualità dell'assistenza ospedaliera, sarà di certo interessante costruire un *panel* che comprenda soggetti coinvolti a vario titolo nell'esperienza di ospedalizzazione (quindi tanto medici e personale ospedaliero, quanto pazienti), in modo da fornire una visione che sia il più possibile articolata e completa del tema affrontato.

### 2.5 Istruzioni agli esperti

Affinché si giunga a risultati significativi grazie alla corretta applicazione del metodo Delphi occorre favorire una profonda comprensione reciproca, tra gli esperti coinvolti, dei rispettivi punti di vista, pensieri, giudizi e osservazioni. Proprio questo tipo di scambio profondo costituisce una sfida in ogni situazione comunicativa di gruppo, perché può essere ostacolato da una lunga serie di fattori, tra cui i diversi vissuti, status, aree di esperienza e di provenienza degli interlocutori.

Per aumentare le possibilità che questa difficile forma di pieno confronto possa avere luogo è cruciale fornire agli esperti istruzioni chiare sui compiti che li attendono e sulle modalità di attuazione della tecnica. Può essere d'aiuto anche proporre una simulazione che chiarisca i criteri di lavoro e illustri con un'esemplificazione pratica



## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

come affrontare l'incarico assegnato. Se il metodo Delphi viene applicato a un *panel* formato da esperti di Paesi (e lingue) diverse, particolare attenzione deve essere dedicato a questo aspetto di difformità linguistica.

Spesso gli esperti internazionali parlano un inglese fluente, ma la scelta ideale sarebbe quella di fornire ai componenti del gruppo la possibilità di esprimersi liberante nella propria lingua madre. Ciò presuppone però che si possa contare su traduzioni di prim'ordine e tempestive degli interventi degli esperti, una condizione difficilmente realizzabile.

Per ridurre al minimo la possibilità di malintesi e di confusione, che minerebbero irrimediabilmente la qualità dei risultati ottenuti, si possono fornire agli esperti (oltre a istruzioni chiare e complete) delle parole chiave relative alla tematica oggetto di confronto. Le istruzioni affidate ai componenti del *panel* permetteranno, da un lato, agli esperti stessi di valutare la sicurezza e l'accuratezza con cui hanno svolto i diversi compiti previsti e promuoveranno, dall'altro, una maggiore uniformità del linguaggio utilizzato.

### 2.6 Innovazioni e sviluppi della tecnica Delphi

Da quando il metodo Delphi è stato applicato per la prima volta, sono state introdotte numerose innovazioni per ovviare agli aspetti procedurali che possono rallentare lo scambio comunicativo all'interno del gruppo e avere quindi un effetto negativo sulla sua qualità (come la necessità di fornire commenti scritti o i lunghi inter-

valli di tempo tra le diverse risposte). Oltre all'utilizzo del fax in alternativa agli scambi a mezzo posta, in tempi più recenti sono stati messi a punto strumenti informatici (i *Computer Mediated Communication Systems*) che possono essere utilizzati per agevolare la comunicazione tra i componenti del gruppo, sia che essa avvenga in modo sincronico (*Group Decision Support System*), sia che avvenga invece in momenti diversi (*Computer Conferencing*). Nel corso del tempo sono nate poi applicazioni del metodo Delphi ad altre tecniche di ricerca (come le simulazioni, la *Cross Impact Analysis*, la *Nominal Group Technique* o il monitoraggio sociale).

La *Cross Impact Analysis* interviene a sanare uno dei punti deboli della tecnica Delphi: quest'ultima infatti tende ad affrontare distintamente i singoli elementi della tematica affrontata, come se si trattasse di una variabile a sé. Ciò può determinare dei limiti nella capacità di analisi e previsione dei possibili scenari futuri. Con la *Cross Impact Analysis*, invece, gli elementi dell'analisi vengono considerati non solo singolarmente, ma anche in rapporto agli altri (si pensi per esempio a un contesto in cui l'evento "x" ha poche possibilità di accadere in futuro, così come l'evento "y", laddove però le possibilità che "y" si verifichi aumentino sensibilmente nel caso in cui si verificasse "x"). La *Nominal Group Technique* (NGT) stimola la produzione di idee e valutazioni da parte di esperti in una dinamica di comunicazione di gruppo che ha molti punti di contatto con le procedure della tecnica Delphi: viene infatti

impiegata per affrontare tematiche estremamente complesse e caratterizzate allo stesso tempo dall'incertezza, prevede che i componenti del gruppo producano separatamente le loro idee, che vi sia una fase di confronto strutturato, che si proceda anche tramite la definizione di priorità. Il percorso comunicativo favorito dalla NGT è estremamente strutturato e comprende, combinandole tra di loro, sia fasi verbali che non verbali. La NGT ha trovato numerose applicazioni in svariati ambiti, soprattutto in quello della politica educativa e sanitaria, ma anche dell'industria.

La *Policy Delphi* nasce per adeguare il metodo Delphi all'investigazione di questioni di carattere politico. Nel caso in cui un complesso problema politico non presenti una soluzione univoca, grazie all'applicazione della *Policy Delphi* gli esperti di riferimento sosterranno diverse soluzioni possibili (entrando in conflitto con chi sostiene invece quei gruppi di interesse colpiti dalle soluzioni rappresentate).

### 3. Critiche alla tecnica Delphi e attendibilità dei risultati

La principale critica mossa al metodo Delphi riguarda la mancanza di modalità e rigore scientifici nel campionamento e nella verifica dei risultati – questo aspetto ha portato i detrattori a parlare della tecnica Delphi in termini di "oracoli" e "sfere di cristallo", contrapposti all'affidabilità della scienza. I sostenitori della tecnica Delphi individuano invece nella natura non scientifica di questo metodo un punto di forza, poiché essa permette di

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

affrontare quesiti che altrimenti rimarrebbero senza risposta, e ricordano che la scienza è solo apparentemente oggettiva e che il vero pericolo si nasconde in quelle derive che producono condanne assolute e si irrigidiscono in paradigmi. Da questo punto di vista la tecnica Delphi non dovrebbe essere considerata meno affidabile di metodi come le simulazioni, l'analisi dei casi di studio o l'intervista, cui si fa ampio ricorso per le analisi politiche o per delineare scenari. Vi è poi chi riconosce che molte ricerche sono state condotte con un'applicazione errata o carente del metodo Delphi (con questionari ideati in modo lacunoso o con quesiti ambigui), ma puntualizza che la tecnica in sé è ben altra cosa rispetto alle sue applicazioni, e che queste due realtà non devono essere confuse in fase di valutazione.

Il cardine teorico attorno a cui ruota il metodo Delphi è che i giudizi informati elaborati in gruppo, (attraverso le procedure che strutturano, come illustrato, la comunicazione e il confronto), siano più affidabili di quelli prodotti da singoli esperti, magari all'interno di un gruppo che si avvale di modi di comunicazione non strutturati. La questione è naturalmente di vitale importanza ed è stata indagata negli anni '60 e '70 attraverso numerosi esperimenti.

Questi studi hanno dimostrato che l'applicazione della tecnica Delphi offre vantaggi non riscontrabili con altre forme di comunicazione (quali per esempio il confronto *face-to-face*, le conferenze, il *brainstorming*), soprattutto nel caso di problemi rispetto ai quali l'apporto più efficace è dato dal

giudizio di persone esperte e bene informate. Ciò dipende dal fatto che il metodo Delphi stimola un procedimento sistematico di aggregazione e distillazione delle valutazioni degli esperti. Purtroppo dopo la metà degli anni '70 non si sono registrati quasi più esperimenti comparativi tra la tecnica Delphi (e le sue applicazioni) e altri metodi. Questa mancanza si avverte ancora di più se si pensa che negli ultimi anni vi sono stati numerosi sviluppi del metodo Delphi, con l'applicazione di tecnologie informatiche, ma anche per quanto riguarda le metodologie di misurazione e le modalità di indagine. Non si può spiegare in modo univoco le ragioni di una simile lacuna: da un lato è certamente cambiato l'orientamento della ricerca, sia negli Stati Uniti che in Europa. Mentre negli anni '50, '60 e in parte negli anni '70 le istituzioni mostravano un vivo interesse per le tecniche di comunicazione di gruppo (non a caso è in questo periodo che sono state sviluppate la Delphi con i suoi adattamenti – *Policy Delphi* e *Committee Delphi* – e la *Nominal Group Technique*), in tempi più recenti l'attenzione verso questi aspetti è diminuita, e con essa le sovvenzioni per i ricercatori che investigano questo campo. Non aiuta, in tal senso, il fatto che il metodo Delphi non appartenga a nessun campo specifico della scienza.

Un'ulteriore motivo legato all'assenza di risultati sperimentali recenti sulla Delphi è che il metodo riguarda, come si è visto, la comunicazione strutturata di esperti, e gli esperti spesso non sono disponibili come soggetti di sperimentazione. Nell'ambito dell'applica-

zione recente della tecnica Delphi restano dunque aperte numerose strade di sperimentazione e indagine.

### 4. Conclusioni

Il metodo Delphi permette di instaurare una comunicazione strutturata all'interno di un gruppo di esperti selezionati per indagare questioni complesse connotate dall'incertezza (che può riguardare tanto la natura del problema, quanto le misure da adottare per affrontarlo con successo). A differenza delle normali modalità di confronto in gruppo, la Delphi offre una serie di elementi (il feedback sulle idee espresse individualmente, l'opportunità per i membri del gruppo di rivedere la posizione espressa, se opportuno l'anonimato), che aiutano gli esperti a indagare in modo sistematico un problema complesso, favorendo l'aggregazione dei diversi punti di vista e filtrandoli per produrre idee e scenari innovativi.

Il metodo Delphi può essere impiegato in combinazione con altre tecniche (la NGT, la *Cross Impact Analysis*, i confronti *face-to-face*, ecc.) e in una grande varietà di contesti.

Si possono, in sintesi, individuare le seguenti caratteristiche e potenzialità del metodo Delphi:

**1.** La tecnica Delphi permette di accedere in maniera sistematica a un vasto repertorio di conoscenze ed esperienze, invece di ricorrere a comunicazioni *ad hoc* con i singoli esperti.

**2.** Il metodo Delphi può essere impiegato proficuamente nel caso di questioni in cui sia utile attingere a un giudizio informato, cioè nel caso

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

di problemi complessi e caratterizzati dall'incertezza riguardo ai quali non vi siano informazioni attendibili oppure tali informazioni siano troppo difficili o dispendiose da reperire. Il processo decisionale deve ricorrere quindi al parere degli esperti, e la tecnica Delphi aiuta a mettere a punto un confronto sistematico e proficuo delle diverse visioni degli esperti in merito alla questione da affrontare.

**3.** La corretta applicazione della tecnica Delphi può rivelarsi molto motivante per gli esperti coinvolti e contribuire allo sviluppo di nuove opinioni e scenari inediti.

**4.** La possibilità di ricorrere all'anonimato può aiutare a superare eventuali resistenze da parte dei componenti del gruppo e migliorare la qualità della risposta dei singoli e del processo comunicativo del gruppo nel suo complesso.

**5.** Sono state spesso espresse delle riserve sulla validità del metodo Delphi come strumento di indagine e sull'effettiva affidabilità dei risultati raggiunti attraverso la sua applicazione. Va però ricordato che simili preoccupazioni devono ugualmente riguardare anche altre modalità di comunicazione e scambio di informazioni di gruppo (come gli incontri *face-to-face*, le interviste, i gruppi di lavoro o le conferenze, solo per fare alcuni esempi); l'applicazione della tecnica Delphi, se eseguita in modo corretto, dimostra un'efficacia migliore rispetto ad altre forme tradizionali di comunicazione di gruppo.

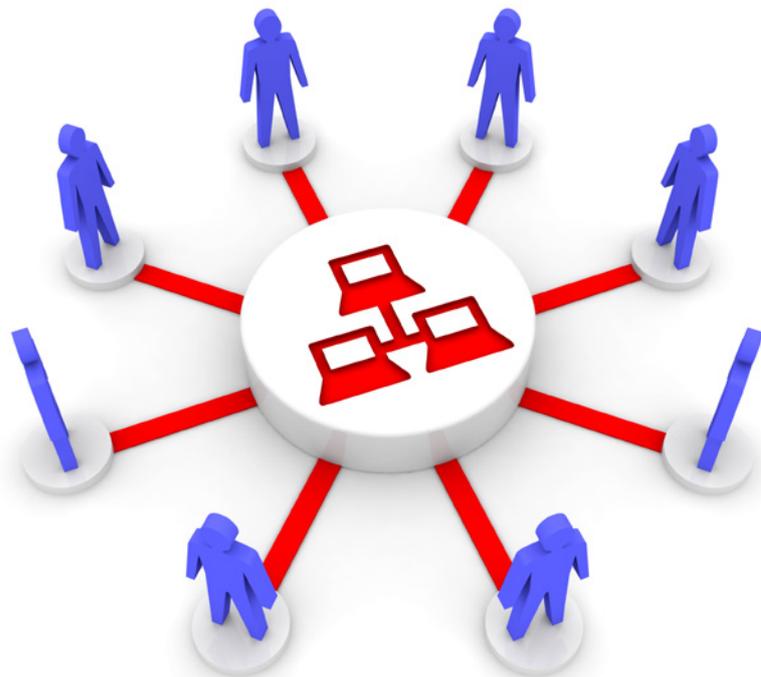
I vantaggi peculiari del metodo Delphi sono legati, in particolare, al fatto che questa tecnica:

- a. Concentra l'attenzione degli esperti direttamente sulla questione oggetto di indagine;
- b. Offre un contesto in cui soggetti provenienti da esperienze diverse e geograficamente distanti possono dare vita a una comunicazione strutturata riguardo il problema prescelto;
- c. Aiuta a evitare che problemi legati alla leadership e ad altri ostacoli di ordine professionale o psicologico compromettano la qualità del confronto;

d. Promuove pari opportunità per tutti gli esperti di contribuire allo scambio;

e. Fornisce traccia del processo di comunicazione e delle sue fasi sotto forma di una documentazione che è possibile archiviare e consultare.

**6.** Gli sviluppi recenti nel campo dell'informatica applicata alla comunicazione e della simulazione possono aiutare in modo decisivo a superare alcuni limiti della tecnica Delphi (si pensi alla possibilità di abbattere i tempi morti e di disporre di chiare ed efficienti modalità di sintesi dei punti di vista espressi dai membri del gruppo).



## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### La tecnica dei *focus group*

#### 1. Origine e fondamenti della tecnica dei *focus group*

Il metodo legato ai *focus group* è una tecnica di intervista di gruppo non strutturata che nasce per iniziativa del sociologo statunitense Robert Merton all'epoca della seconda Guerra Mondiale, al fine di sondare il morale delle truppe impegnate nello scontro bellico (1). Nei decenni successivi questa tecnica è stata ampiamente impiegata nel campo delle ricerche di mercato e, in seguito, nel settore pubblico e in quello del volontariato sociale (2,3).

Il metodo dei *focus group* si basa sul principio che il confronto interattivo che si sviluppa durante la comunicazione nel *focus group* è un'esperienza essenziale non solo per trasmettere informazione, ma anche per promuovere la crescita culturale e la consapevolezza dei soggetti coinvolti nel gruppo e di chi conduce l'intervista: già in questa prima fondamentale caratteristica, la tecnica dei *focus group* si distingue dalle consuete modalità di interviste di gruppo.

La tecnica prevede una precisa metodologia nella preparazione, nell'organizzazione e nella conduzione delle interviste (4). A seconda della complessità del tema affrontato, il numero dei soggetti coinvolti varia normalmente da 6 a 10. La selezione dei partecipanti punta a creare gruppi omogenei dal punto di vista culturale e sociale, in modo da favorire l'effettivo intervento e la comunicazione da parte di ogni membro del gruppo. Anche la durata può variare a seconda della complessità dell'argomento da 1 a 2 ore.



I *focus group* sono condotti da due figure che ricoprono ruoli complementari: il conduttore e l'osservatore.

Compito del conduttore è quello di definire, prima dell'inizio della riunione, le linee guida attorno alle quali si svilupperà l'interazione, basandosi sulle indicazioni fornite da esperti e da figure di riferimento per il tema affrontato; le linee guida riguarderanno sia aspetti di contenuto, che di modalità comunicativa.

Durante il confronto nel *focus group* il conduttore presenta ai partecipanti l'argomento della ricerca e guida, con il metodo stimolo-risposta, gli intervistati verso gli aspetti più significativi del tema affrontato, evitando equivoci o digressioni.

Il conduttore muove da una serie di domande che ha preparato e che sottopone ai partecipanti del gruppo,

ma deve saperle adattare al contesto comunicativo che si crea nel corso dell'intervista. Le informazioni che emergono durante lo svolgimento del gruppo e la considerazione della relazione che si instaura tra i diversi componenti del gruppo tra di loro e con il conduttore forniscono elementi utili per decidere se e come riformulare le domande in modo da renderle il più comprensibili ed efficaci possibile.

All'osservatore sono riservate funzioni di carattere organizzativo nelle varie fasi del processo: prima del confronto ha il compito di definire il gruppo di discussione e individuare la sede appropriata (che sia cioè "neutra", priva di connotazioni negative per i partecipanti); nel corso della seduta l'osservatore assiste invece il conduttore registrando il confronto, prendendo nota di osservazioni sulla conduzione,

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

sull'atmosfera che si forma durante lo svolgimento del *focus group* e sulle dinamiche che vi si instaurano. Subito dopo la fine dell'incontro l'osservatore fornisce all'osservatore le sue prime impressioni sulla conduzione e sulle dinamiche emerse, che potranno essere d'aiuto nella conduzione dei successivi *focus group*.

### 2. Selezione degli soggetti intervistati

Il metodo dei *focus group* è uno dei principali strumenti di ricerca qualitativa nell'area delle scienze sociali.

Il principio che regola la selezione dei soggetti da intervistare è diverso da quello che sta alla base di tecniche di tipo quantitativo, che si servono di campionamenti probabilistici e significativi da un punto di vista statistico (questo approccio, caratterizzato dal censimento casuale, richiede campioni vasti e, di conseguenza, risorse elevate per condurre il numero di interviste necessarie rispetto all'ampiezza del campione).

Nelle ricerche di tipo qualitativo, invece, il concetto chiave alla base della rappresentatività del campione è quello di saturazione delle tematiche oggetto di ricerca. Si arriva a considerare saturo il campione di una comunità quando, sulla base di un'analisi comparativa, risultano indagati tutti gli aspetti del tema da studiare, cioè quando si raggiunge la ragionevole certezza che altri incontri non apporterebbero elementi di conoscenza nuova sul tema studiato, ma tenderebbero a confermare quanto già emerso nei precedenti colloqui. Questo risultato si ottiene di solito con campioni di meno di 50-70 unità.

### 3. Analisi dei risultati

Al termine della conduzione dei *focus group*, i testi delle interviste vengono trascritti fedelmente e sottoposti a una fase di codifica e analisi. La figura dell'osservatore è qui ancora una volta significativa poiché la sua presenza durante lo svolgimento del *focus group* gli consente di cogliere dei riferimenti

o degli elementi che potrebbero non essere efficacemente colti da un trascrittore esterno.

La fase di codifica e analisi si basa su un approccio induttivo, improntato alla *grounded theory* (5,6), che punta a ricavare da singoli episodi, situazioni, considerazioni delle categorie interpretative e dei concetti generali. In particolare, si procede attraverso la scomposizione e suddivisione in segmenti dei testi delle interviste e all'attribuzione di codici che identificano il significato. Su questa base si conduce poi un lavoro di combinazione e selezione dei codici, organizzandoli secondo un criterio di uniformità di significato, in modo da giungere a una graduale definizione di concetti più generali. Continuando a utilizzare un metodo induttivo, combinando e selezionando i concetti si punta a definire poi delle categorie interpretative che li comprendano e che consentano di elaborare una interpretazione di più generale, applicabile cioè a contesti e situazioni di più ampio respiro.

### Riferimenti bibliografici

- (1) Merton R. K. et al., *The Focused Interview*. London: The Free Press, 1956.
- (2) Morgan D., *Focus Group as Qualitative Research*. London: Sage Publications, 1988.
- (3) Kitinger J., *Introducing Focus Groups*. *British Medical Journal*, 1995, 311-329; 299-302.
- (4) Giorgino E., *PACR Prevenzione dell'AIDS in contesti a rischio. Rapporto di ricerca*, Istituto Superiore di Sanità, 1996, n. 179.
- (5) Glaser B., Strauss A., *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Alcan, 1967.
- (6) Glaser B., *Theoretical Sensitivity*, San Francisco: Sociology Press, 1978.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### **Brainstorming**

Il *brainstorming* (letteralmente "tempesta di cervelli") è una tecnica per ricercare soluzioni creative su un determinato argomento basata sulla collaborazione di un gruppo.

Il principio su cui si fonda il *brainstorming* è che l'interazione dei diversi membri del gruppo, all'insegna della libera associazione di idee, porti a spunti nuovi e originali: le persone coinvolte vengono invitate da un moderatore a discutere del problema prescelto, senza che vi sia un ordine prefissato, nel tentativo di spingere lo scambio comunicativo il più lontano possibile dal punto di partenza.

È fondamentale che in questa fase non venga effettuata un'analisi dei pensieri esposti, per consentire uno scambio fluido e senza limiti.

Il *brainstorming* si articola infatti in due momenti distinti:

- in una prima fase, chiamata **divergente**, viene favorita la produzione libera di idee: si individua il tema della discussione, si fissa un tempo limite per il confronto e ogni partecipante esprimerà "la prima idea che gli viene in mente" per fornire una soluzione al problema sottoposto al gruppo, in sequenza rapida. Il moderatore inviterà il gruppo a non esprimere in questa fase valutazioni sulle idee espresse e promuoverà lo svolgimento scorrevole della discussione.
- Nella seconda fase, chiamata **convergente**, si procede alla rielaborazione delle idee prodotte, che vengono selezionate e analizzate



per individuare le più interessanti. Il gruppo procede quindi a scegliere, condividere, approfondire gli spunti più promettenti avvalendosi magari del contributo di soggetti esterni, più esperti sul tema trattato, per raggiungere risultati migliori.

Tradizionalmente il procedimento di *brainstorming* è orale, anche se in particolari situazioni di conflittualità si può effettuare anche in forma scritta.

Questo metodo nasce intorno agli anni trenta del novecento per opera del pubblicitario statunitense Alex F. Osborn, che ha individuato i quattro principi fondamentali per garantire l'efficacia del processo:

1. **Libertà:** è essenziale che la discussione nel gruppo si svolga in un'atmosfera serena e di "gioco" che

permetta di dare libero sfogo alla creatività dei singoli soggetti e del gruppo, neutralizzando le inibizioni che normalmente la tengono a freno;

2. **Quantità:** è fondamentale stimolare il maggior numero di idee possibili sull'argomento prescelto, senza preoccuparsi della loro qualità, poiché maggiore è il numero delle idee prodotte, più elevata è la probabilità che tra di loro ve ne sia qualcuna valida;
3. **Interazione:** i membri del gruppo devono ascoltarsi e confrontarsi reciprocamente, sforzandosi di trovare punti di contatto per produrre le loro proposte, servendosi anche dell'associazione di idee;
4. **Assenza di critica:** è molto importante che la fase di generazione delle idee si svolga senza che le

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

idee vengano giudicate e valutate, e che quella dell'analisi del pensiero prodotto sia una fase successiva e distinta. Il gruppo deve produrre più idee possibili in merito al tema definito, senza pensare alla loro applicabilità o al loro valore.

Il *brainstorming* è uno strumento versatile che si presta alla ricerca di soluzioni innovative in moltissimi ambiti, non solo aziendali, come (solo per fare alcuni esempi) quello delle indagini di mercato, della negoziazione, o della individuazione di interventi pubblici.

Si tratta di una tecnica efficace per migliorare la qualità del lavoro di un gruppo, che attraverso questo strumento affina la comunicazione dei suoi membri, rafforza la capacità di ascolto e lo spirito di gruppo e stimola la capacità di pensare al di fuori degli schemi consueti.



### Bibliografia:

Osborn, Alex F.: *L'arte della creatività. Principi e procedure di creative problem-solving*; Milano, Franco Angeli, 2003.

Bezzi Claudio, Baldini Ilaria: *Il Brainstorming. Pratica e Teoria*; Milano, Franco Angeli, 2006.

Barker, Alan: *Saper creare idee con il brainstorming*; Milano, EdiCart, 2001.

Rich Jason R: *Brain Storm. Tap Into Your Creativity to Generate Awesome Ideas and remarkable Results*; Franklin Lakes, NJ, Career Press, 2003

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### La progettazione integrata con il metodo GOPP (*Goal Oriented Project Planning*)

#### 1. Il metodo GOPP: definizione e cenni storici

Il metodo GOPP (*Goal Oriented Project Planning*) nasce per fornire uno strumento di monitoraggio e verifica di programmi e progetti, in modo da garantire la loro concreta efficacia. L'idea alla base di questo metodo è che per favorire il successo di un progetto è importante che questo venga seguito in modo costante, nei suoi diversi momenti di sviluppo, sia dagli attori-chiave che dai beneficiari finali, mediante una serie di workshop di analisi e progettazione che creino una condizione di gestione partecipata e interattiva. Gli incontri sono condotti con il metodo GOPP e si avvalgono dell'assistenza di facilitatori professionisti che non hanno conoscenze specifiche in merito agli aspetti tecnici del progetto e sono imparziali rispetto agli interessi dei beneficiari finali.

Analogamente ad altri strumenti ispirati al Quadro Logico, il metodo GOPP viene sviluppato a partire dagli anni '60 nell'ambito delle attività di agenzie e istituti impegnati a promuovere la cooperazione e lo sviluppo: l'USAID (Agenzia Statunitense per lo Sviluppo Internazionale), agenzie delle Nazioni Unite come la FAO o UNIDO (Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale), la GTZ (Società tedesca per la collaborazione tecnica).

Anche l'Unione Europea ha iniziato ad avvalersi di questo metodo a partire dal 1993, ponendolo alla base di alcuni programmi e partenariati.



Può essere proficuo organizzare un workshop GOPP in corrispondenza delle seguenti fasi di sviluppo di un progetto:

- a. Durante la fase di identificazione (identification workshop)
- b. All'inizio della fase di studio di fattibilità (formulation workshop)
- c. A metà dello sviluppo del progetto (review workshop)
- d. Alla fine del progetto (evaluation workshop)

#### 2. Metodo di progettazione GOPP

Fino a questo momento il Quadro Logico e il GOPP sono gli unici strumenti disponibili per progettare interventi strutturati (anche se è bene segnalare che in determinati ambiti specifici, basti pensare all'architettura o alla progettazione formativa, esistono modalità parimenti strutturate).

Da una parte è innegabile che una progettazione concepita in gruppo attraverso la sinergia di più soggetti sarà caratterizzata da un più alto livello qualitativo, ma anche la possibilità, per dei singoli professionisti, di adottare modalità di progettazione strutturate, dal significato noto e riconoscibile, può promuovere una maggiore trasparenza e chiarezza del lavoro realizzato.

Lo scopo del metodo GOPP è mettere a punto uno schema di progettazione esaustivo e strutturato. Tale schema si presenta come un modello conosciuto come Quadro Logico. Nel quadro logico sono indicati tutte le componenti principali dell'idea di progetto (come per esempio gli obiettivi generali e specifici, le attività), le condizioni esterne rilevanti per il conseguimento degli obiettivi del progetto, gli indicatori.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

In base al metodo GOPP, due e distinte sono le fasi che consentono di determinare il Quadro Logico di un progetto, la *fase di analisi* e la *fase di definizione dell'intervento*, che, a loro volta, prevedono delle sottofasi:

### Fase di analisi:

- definizione/verifica dell'entità;
- analisi degli attori-chiave;
- analisi dei problemi;
- analisi degli obiettivi;
- identificazione ambiti di intervento (*clustering*).

### Fase di definizione dell'intervento:

- scelta degli ambiti di intervento (*scoping*);
- definizione della logica di intervento;
- analisi del rischio;
- definizione degli indicatori;
- programmazione temporale delle attività.

Per chiarire il funzionamento della metodologia GOPP sarà qui di seguito proposto un esempio di applicazione del metodo al tema concernente le donne e il mercato del lavoro in Basilicata, come qui illustrato:

### Donne e lavoro in Basilicata

In Basilicata è sempre maggiore il livello di esclusione delle donne dal mercato del lavoro. Come conseguenza, i redditi delle famiglie sono troppo esigui, in zone economicamente depresse e sottosviluppate.

Molte donne, anche se con titoli di studio medi o elevati, risiedono in aree montane dove non trovano accesso alle informazioni sulle opportunità di impiego. Non vi sono possibilità di orientamento o sostegno per le categorie socialmente disagiate.

Le donne lucane non dispongono di competenze professionali essenziali per trovare una collocazione immediata nel mercato del lavoro. La formazione proposta dai centri di formazione professionali non è aggiornata e non risponde alle esigenze delle realtà produttive del territorio.

Le donne della Basilicata trovano molti ostacoli all'iniziativa di fare autonoma-

mente impresa. Riferiscono che l'accesso al credito è oneroso, e che i costi di consulenza per l'avvio delle proprie imprese sono elevati.

Per molte donne non è possibile spostarsi al di fuori dell'area di residenza per raggiungere il posto di lavoro perché non saprebbero a chi affidare i figli. Il trasporto pubblico non offre un servizio sufficiente nelle aree montane.

Sono pochi i posti di lavoro offerti dalle imprese locali. I costi di assunzione di un lavoratore sono attualmente troppo elevati perché possano essere affrontati da un'azienda che opera con margini estremamente ridotti.



## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### 2.1 La fase di analisi

#### Definizione/verifica dell'entità

Nella tecnica GOPP per "entità" si intende il tema su cui viene articolato il lavoro di progettazione. Con riferimento al nostro esempio, l'entità potrebbe essere "Donne e mercato del lavoro in Basilicata".

Può capitare che l'entità sia prefissata per iniziativa di un cliente o di un finanziatore, oppure che sia compito di chi lavora al progetto o del facilitatore definirla.

Non è scontato definire l'entità di una progettazione condotta con il metodo GOPP: bisogna porre particolare attenzione al fatto che non risulti né troppo vasta, né troppo ridotta. Con riferimento al nostro caso di studio, un esempio di entità troppo estesa potrebbe essere "Realtà socio-economica in Basilicata". Delineare in modo troppo ampio l'entità è rischioso perché in questo caso risulterebbero coinvolti troppi *stakeholders* (attori-chiave); il lavoro di progettazione e gestione delle attività diventerebbe così troppo complesso e richiederebbe risorse molto più considerevoli. L'analisi della problematica da affrontare e la progettazione che ne deriva potrebbero fermarsi a un piano troppo generico, mentre in effetti il quadro di partenza muove da una condizione più specifica.

Un'entità definita in termini troppo riduttivi potrebbe essere, invece, "Misure per promuovere la microimprenditorialità delle donne in Basilicata". In



questo caso si limiterebbe, già in partenza, il campo di intervento del progetto che si intende realizzare al solo ambito della microimprenditorialità. Quando si definisce in modo troppo ristretto l'entità, alcuni attori risultano tagliati fuori dal progetto sin dall'inizio. L'entità è fondamentale perché costituisce il titolo del progetto, la tematica riguardo la quale avrà luogo il lavoro di confronto e progettazione degli attori, ed è dunque opportuno che tutti gli attori si sentano coinvolti sin dal principio nel processo.

L'entità, infine, non deve contenere ipotesi concrete sui contenuti del progetto da elaborare, ma limitarsi a "fotografare" la situazione prima che sia avviata l'attività di progettazione.

#### Analisi degli attori chiave (*stakeholders*)

È l'analisi che punta a individuare qual è l'apporto di ogni attore-chiave all'entità (alla realtà di partenza o al suo miglioramento) e che tipo di beneficio l'attore-chiave ricava da un miglioramento dell'entità. Questo tipo di analisi (nota anche come analisi funzionale o *functional analysis*) appare particolarmente significativa quando viene condotta dall'insieme stesso degli attori, ma rappresenta uno strumento di riflessione proficuo anche per il singolo soggetto che abbia il compito di elaborare un progetto su una certa situazione.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

La "matrice degli attori" coinvolti nel nostro esempio potrebbe essere la seguente:

	Contributo	Interesse-aspettativa
Associazioni femminili	Conoscenza delle problematiche	Incremento occupazione delle donne
Aziende	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilità ad assumere</li> <li>● Conoscenza standard lavorativi</li> </ul>	Dipendenti più qualificati
Comuni della zona	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mezzi economici</li> <li>● Capacità legislative</li> </ul>	Consenso
Centri di formazione professionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competenze didattiche</li> <li>● Strutture per la didattica</li> </ul>	Ottenimento di nuovi incarichi
Società di sviluppo dell'imprenditorialità	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competenze tecniche</li> <li>● Risorse economiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilità</li> <li>- Ampliamento attività</li> </ul>

Sempre nel caso esemplificativo che abbiamo scelto, potrebbero esserci però anche altri attori, tra cui:

- le strutture di orientamento e formazione;
- le associazioni locali di categoria;
- altre istituzioni locali, ma di altro livello gerarchico (Province, Regione) ecc.

Di solito gli *stakeholders* in una data situazione sono più numerosi di quanto emerge dalle prime, ancora superficiali, considerazioni – anche per questo motivo può essere particolarmente utile ricorrere a una tecnica di progettazione strutturata e partecipativa.

### Analisi dei problemi

Una volta definita l'entità, la fase successiva consiste nell'individuare i problemi che la caratterizzano. La fase di analisi ruota attorno ai due concetti chiave di "problema" (inteso come una situazione attuale negativa) e "obiettivo" (una situazione futura positiva).

Lavorando alla definizione dei problemi sarà indispensabile evitare di formularli:

- in forma positiva ("il problema è individuare strategie valide per..." oppure "il problema è la definizione delle priorità");
- come "assenza" di una certa soluzione (per esempio: "mancanza di

strumenti di sostegno a...", "carezza di una adeguata rete di trasporto"); questo, in particolare, è l'errore più frequente riscontrabile nella progettazione messa a punto da un esperto, poiché l'esperto tende a "vedere" immediatamente l'iniziativa o la soluzione di cui è sostenitore, invece di registrare quanto di negativo avviene attualmente nella situazione da affrontare. Le "soluzioni mancanti" corrono il rischio di ostacolare un'analisi più oggettiva e approfondita dei problemi della realtà e compromettere così la qualità del lavoro di progettazione.

- in modo astratto e generico;
- sotto forma di giudizi personali.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei focus group
- Il brainstorming
- Il Goal-Oriented Project Planning
- La metodologia EASW (European Awareness Scenario Workshop)

Per garantire un elevato livello di qualità del progetto che si intende realizzare è dunque importante che la definizione dei problemi abbia luogo a partire dagli elementi concreti della realtà, evitando in questa fase di prospettare soluzioni e di basarsi su teorie e considerazioni personali.

I problemi individuati dovranno cioè essere:

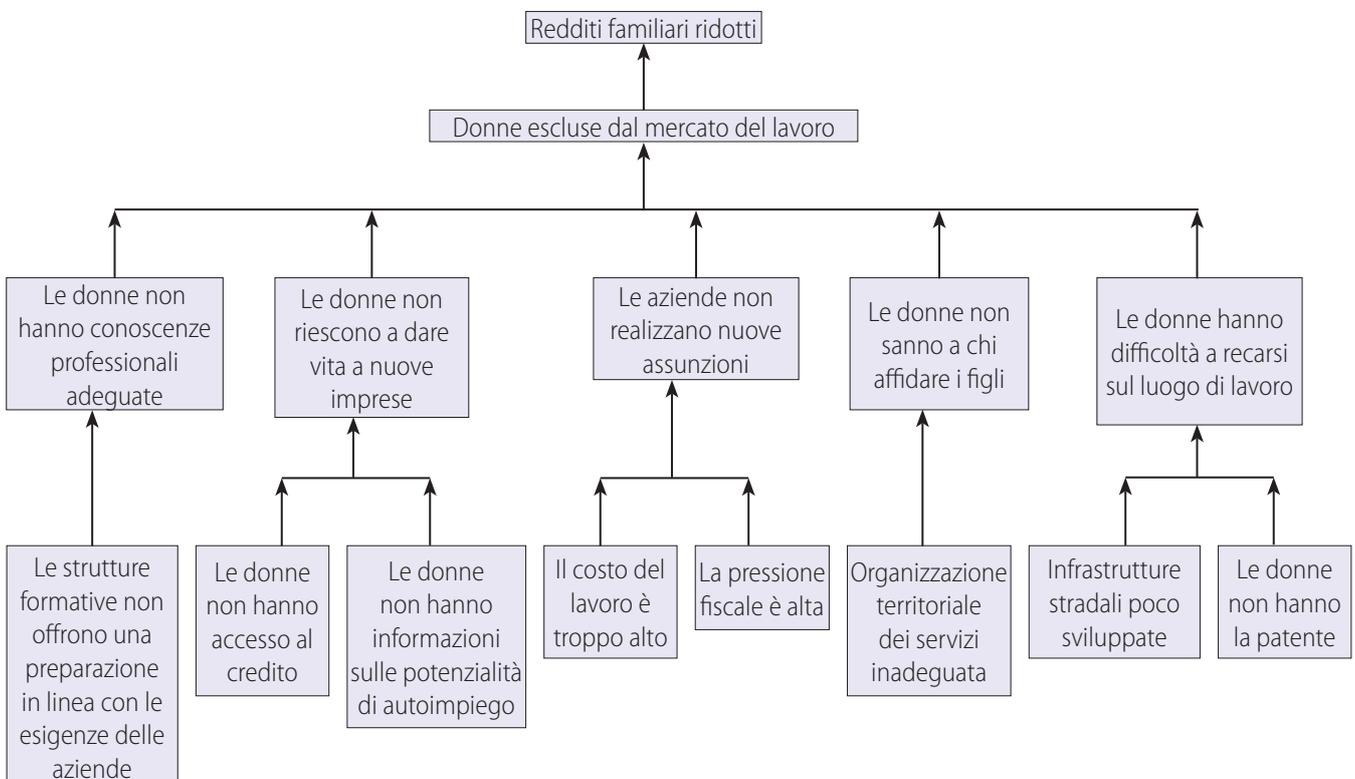
- reali, perché basati su fatti tangibili e non su opinioni;
- oggettivi, perché basati su elementi certi e possibilmente provabili,

- formulati in termini negativi, che esprimano la realtà negativa di oggi e non la possibile soluzione futura;
- descritti in modo chiaro e comprensibile;
- specifici, riguardanti quindi fattori precisi.

Anziché concentrarsi sui bisogni (come fa invece l'approccio progettuale convenzionale), il metodo GOPP preferisce individuare i problemi, partendo dal presupposto che il problema registra una condizione attuale negativa e oggettiva, mentre il bisogno

manifesta un desiderio soggettivo e implica già una soluzione. Una buona attività di progettazione non può prescindere dall'efficace definizione dei problemi e dalla loro organizzazione in base alla logica causa-effetto.

Quando sono stati identificati i problemi, si procede quindi a inserirli in un diagramma ad albero che ricostruisce, dal basso verso l'alto, i rapporti di causa-effetto individuati, come qui di seguito illustrato sulla base del nostro esempio:



L'albero dei problemi propone quindi una rappresentazione schematica degli aspetti negativi della situazione attuale.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### Analisi degli obiettivi

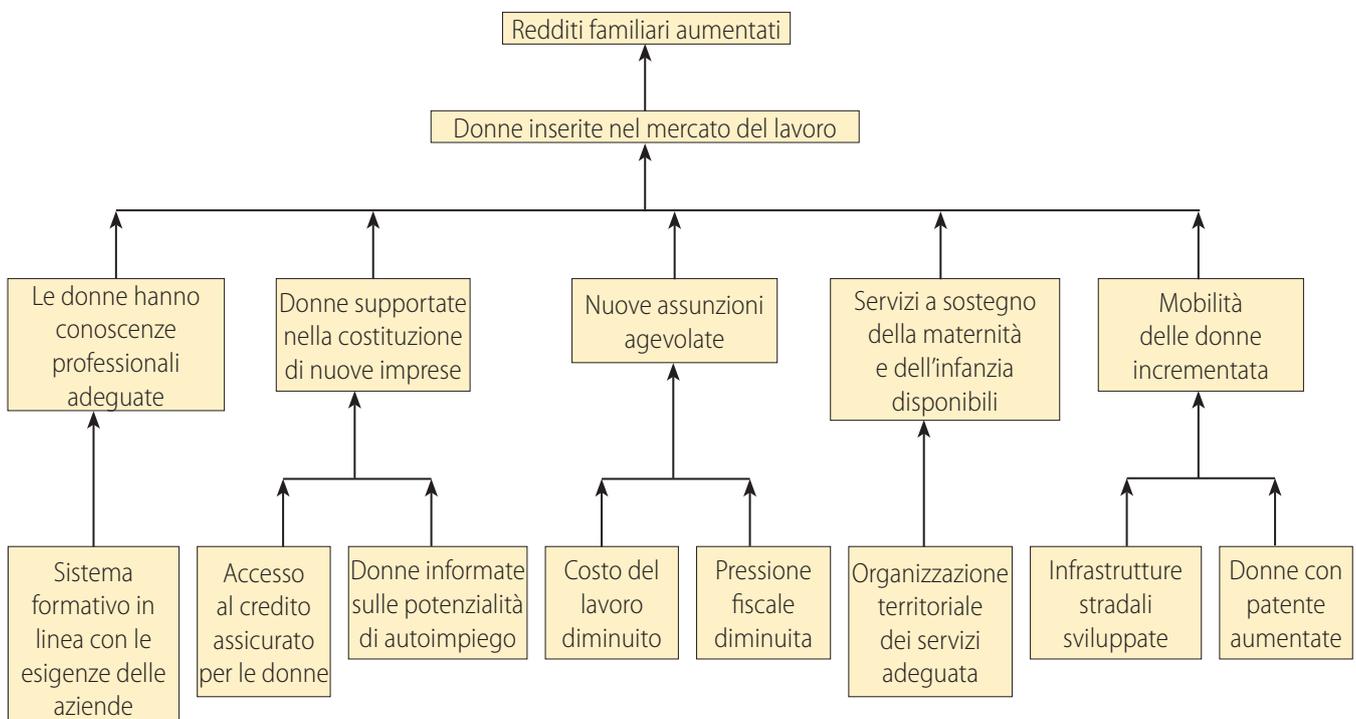
In questa fase viene traslata in positivo la raffigurazione della realtà attuale offerta dall'albero dei problemi. Trasformando ogni attuale condizione problematica che compone l'albero dei problemi in una condizione futura positiva si costruisce l'albero degli obiettivi. Per svolgere questa operazione, bisogna fare attenzione a definire le future condizioni positive, nate dal rovesciamento di quelle attuali negative, evitando invece di formulare delle soluzioni ai problemi (perché in questo

caso si proporrebbero delle "attività" e non più degli "obiettivi"). Se per esempio il problema è "rete di trasporti inadeguata", la definizione dell'obiettivo corrispondente sarà "rete di trasporto adeguata" e non "potenziamento della rete di trasporto".

Si consiglia inoltre di formulare gli obiettivi ricorrendo al participio passato (per esempio "numero degli asili nido aumentato" o "sicurezza nelle ore notturne garantita") e di non utilizzare l'infinito (per esempio: "aumentare il numero degli asili nido"

o "garantire la sicurezza nelle ore notturne") o un sostantivo ("aumento del numero degli asili nido" o "sicurezza nelle ore notturne"), poiché queste ultime espressioni indicano un processo in corso, in una delle molteplici possibili fasi del suo svolgimento, e questo suggerisce più un'attività che un obiettivo (da considerarsi come condizione positiva *raggiunta*).

Quello che segue è un esempio di albero degli obiettivi elaborato sulla base del nostro caso-studio:



## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

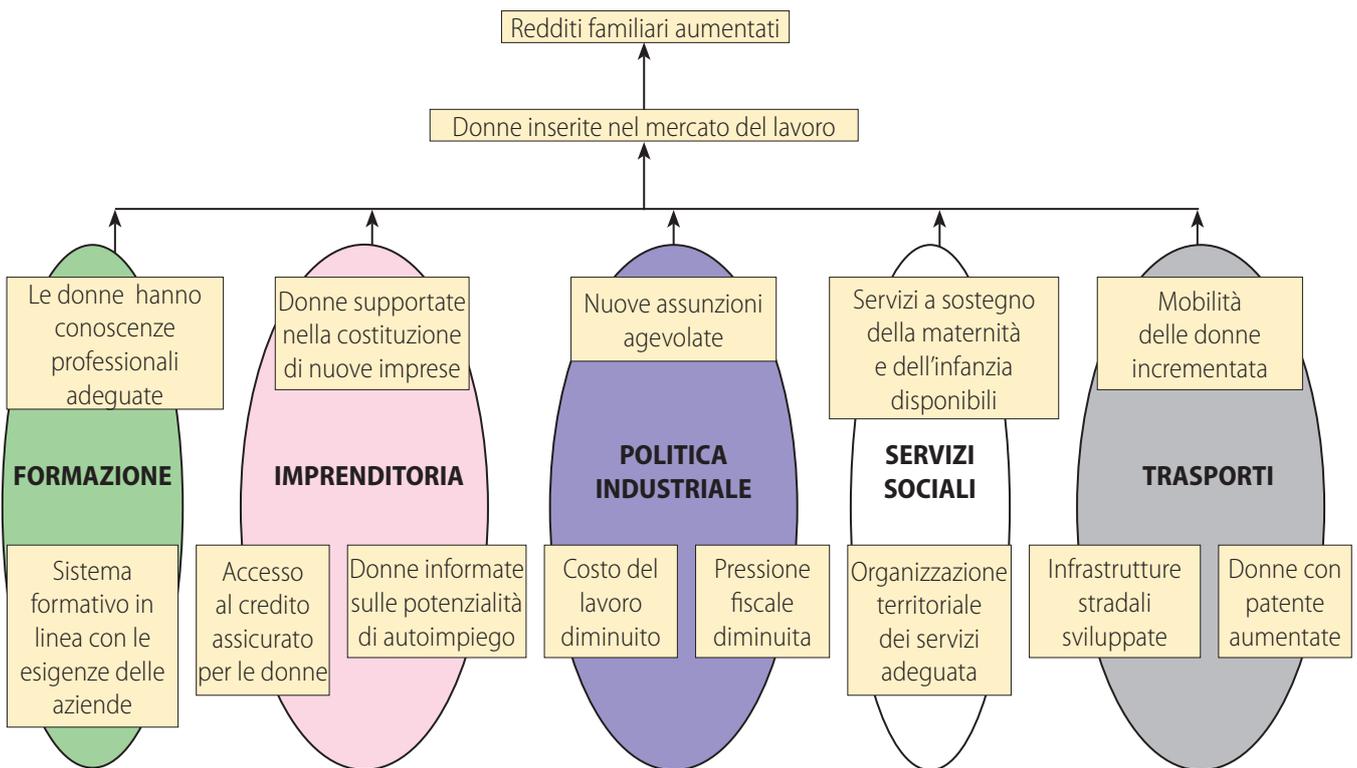
Va comunque fatto notare che la costruzione dell'albero degli obiettivi non coincide con l'individuazione degli obiettivi del progetto. Questa rappresentazione offre una schematica visione della realtà nel caso in cui tutte le situazioni problematiche fossero risolte, mentre

per il progetto verranno scelti solo alcuni degli obiettivi che compaiono nell'albero.

### Identificazione degli ambiti di intervento:

A questo punto, partendo dall'albero degli obiettivi, si procede a identificare

gli ambiti di obiettivi (*cluster*) assimilabili in termini di competenze tecniche, professionali, istituzionali richieste per realizzarli. Nel nostro caso, sono stati definiti cinque ambiti di intervento: la formazione, l'imprenditorialità, la politica industriale, i servizi sociali, i trasporti.



## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

L'analisi condotta con riferimento al nostro esempio si è concentrata sui problemi e sugli obiettivi dei beneficiari finali; se però continuassimo a costruire l'albero spingendoci verso il basso, vi troveremmo delle problematiche riguardanti le istituzioni o enti che devono portare avanti delle iniziative in favore dei beneficiari (le cause del problema "il sistema formativo non propone una preparazione adeguata..." coinvolgerebbero diversi aspetti degli organi scolastici e formativi), mentre continuando a procedere verso il basso incontreremmo le problematiche connesse con le politiche e le relazioni istituzionali dei vari enti tra loro. La rappresentazione di causa-effetto (sia che si tratti di quello dei problemi, che di quello degli obiettivi) illustra i passaggi logici attraverso i quali dalle politiche si arriva a sortire un effetto sui beneficiari finali del progetto; consultando un albero degli obiettivi dal basso verso l'alto, si ricostruisce un processo in cui una volontà politica (per esempio una legge) dà origine a un progetto, mettendo a disposizione di certi enti od organizzazioni risorse di varia natura. Gli enti compiono in questo modo delle attività che producono servizi per i beneficiari finali del progetto, ovvero per quei soggetti i cui problemi hanno dato impulso iniziale al progetto stesso. In questo modo i beneficiari ricavano generalmente dei benefici (di salute, benessere in generale, reddito, ecc.) che, a loro volta, potranno successivamente produrre benefici sul resto della società, dando vita a quanto viene in termini generali definito "sviluppo socio-economico".

### 2.2 La fase di progettazione

A differenza di quanto avveniva nella fase precedente, in quella di progettazione si effettuano scelte riguardanti gli aspetti operativi del progetto.

#### Scelta degli ambiti di intervento

Solitamente non è possibile intervenire su tutte le criticità evidenziate nell'albero dei problemi, soprattutto se l'analisi dei problemi è stata formulata su un'entità vasta. Le ragioni possono essere legate alla disponibilità limitata di risorse finanziarie o delle competenze necessarie, o ad altre ragioni ancora, ma il risultato è la necessità di effettuare una scelta che permetterà di stabilire l'effettiva portata del progetto.

Questa scelta è di solito il frutto di un confronto negoziale tra i diversi attori coinvolti e i principi fondamentali in base ai quali viene effettuata sono:

- *mission* aziendale;
- conformità rispetto al piano di investimenti dell'organizzazione;
- urgenza;
- competenze specialistiche disponibili;
- risorse finanziarie disponibili;
- attuabilità.

Tornando al nostro esempio sulle donne e lavoro in Basilicata, muoviamo dall'ipotesi che gli attori che intendono realizzare un progetto su questa entità siano una società di formazione, una società di servizi a sostegno della nascita di nuove imprese e una serie di Comuni della zona geografica di riferimento. Rispetto agli ambiti di intervento individuati in precedenza (Formazione, Imprenditoria, Politica Industriale, Servizi Sociali, Trasporti),

simili attori potrebbero decidere di intervenire nelle aree della formazione, dell'imprenditoria e dei servizi sociali, poiché sono gli ambiti di intervento maggiormente rispondenti alle loro competenze tecniche e istituzionali. I due restanti campi di intervento (quello della politica industriale e quello dei trasporti) non vengono tuttavia messi da parte, come si vedrà in seguito.

#### La matrice di progettazione del Quadro Logico

Il Quadro Logico è lo strumento che viene impiegato nel momento della progettazione vera e propria. Si tratta di una matrice di programmazione cui si fa ampio ricorso nell'ambito dei programmi messi a punto per conto dell'Unione Europea e di altri enti internazionali, che permette di identificare e visualizzare con chiarezza i vari aspetti di intervento del progetto, promuovendo in questo modo una valutazione condivisa del progetto. Lo strumento del Quadro Logico consente di ovviare al fatto che spesso – in assenza di una convenzione che delinea una modalità comune di intenderli – i diversi soggetti che prendono parte all'attività di progettazione riconoscono significati differenti per i medesimi termini.

La logica di intervento su cui si fonda il Quadro Logico si organizza in quattro livelli, connessi da una relazione di causa-effetto che si sviluppa in senso verticale (dal basso verso l'alto), in base alla quale le attività conducono ai risultati, i risultati consentono il raggiungimento dello scopo del progetto e lo scopo promuove il raggiungimento degli obiettivi generali.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

LOGICA DI INTERVENTO	DEFINIZIONE	SIGNIFICATO (A quale domanda risponde?)
<b>Obiettivi Generali</b>	I benefici che il progetto concorrerà a determinare nel medio e lungo periodo sul piano sociale ed economico	Perché il progetto ha un ruolo significativo per la società?
<b>Scopo del progetto (Obiettivo Specifico)</b>	Il beneficio "concreto" per i beneficiari (il miglioramento della loro situazione di partenza)	Perché i beneficiari ne hanno necessità?
<b>Risultati</b>	I servizi di cui i beneficiari potranno usufruire grazie al progetto	Cosa saranno capaci di fare o cosa conosceranno di nuovo i beneficiari grazie alle attività svolte dal progetto?
<b>Attività</b>	Quanto verrà concretamente fatto nel corso del progetto per assicurare l'erogazione dei servizi	Cosa verrà fatto per arrivare ai servizi?

- **Obiettivi generali:** si tratta dei benefici per la società (dunque non per i beneficiari del progetto) che il progetto, nel lungo termine, concorrerà ad apportare. Non sono obiettivi conseguibili esclusivamente tramite il progetto, ma anche attraverso altri programmi o attività, quindi il progetto non è responsabile del loro raggiungimento. Dal momento che si riferiscono a diversi elementi socio-economici, un progetto potrà comprendere più obiettivi generali.
- **Scopo del progetto (o obiettivo specifico):** identifica i benefici concreti che i beneficiari ricaveranno grazie all'utilizzo dei servizi prodotti nell'ambito del progetto. Solita-

mente il progetto dovrebbe identificare un solo obiettivo specifico.

Mentre il progetto concorre al conseguimento degli obiettivi generali in concomitanza con altri interventi, è compito esclusivo del progetto ottenere l'obiettivo specifico. Va qui ricordato che i beneficiari del progetto sono i soggetti i cui problemi vengono trattati attraverso il progetto e non coloro che lavorano alla messa a punto del progetto.

Il conseguimento dell'obiettivo specifico definisce il successo del progetto, ma è opportuno sottolineare che lo scopo del progetto solitamente viene raggiunto dai beneficiari dopo la conclusione del progetto stesso.

- **Risultati:** sono i servizi di cui i beneficiari e altri soggetti che rientrano nel contesto di riferimento usufruiranno come conseguenza delle attività realizzate nell'ambito progettuale. I risultati indicano ciò che i beneficiari potranno fare, conoscere o essere in grado di fare grazie alle attività del progetto. Mentre l'obiettivo specifico viene raggiunto dopo che il progetto è stato portato a termine, i risultati costituiscono gli effetti immediati del progetto.
- **Attività:** si riferisce agli interventi adottati nell'ambito del progetto per produrre i servizi necessari per i beneficiari o altri soggetti.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

Talvolta si impiegano accezioni diverse di "obiettivo generale" e "obiettivi specifici" rispetto a quelle qui illustrate; in base a questa differente terminologia, per obiettivo generale (al singolare) si intende il macro-obiettivo, ovvero lo scopo ultimo, istituzionale del progetto, mentre gli obiettivi specifici sono quegli obiettivi che nel loro complesso consentono di conseguire l'obiettivo generale o

rappresentano delle specificazioni più approfondite dell'obiettivo generale. Anche in questo caso obiettivi specifici e obiettivo generale sono legati da una relazione di causa-effetto. Se riportiamo queste definizioni al Quadro Logico, l'obiettivo generale inteso come macro-obiettivo corrisponde allo scopo del progetto (o obiettivo specifico) del Quadro Logico, mentre

gli obiettivi specifici sono i risultati del Quadro Logico, ovvero le ricadute più immediate del progetto. Il vantaggio di servirsi della terminologia legata al Quadro Logico risiede nel fatto che essa è conosciuta e condivisa sin dall'inizio dai soggetti che prendono parte alla realizzazione del progetto. Quello che segue è, di solito, il formato completo del quadro logico:

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	IPOTESI
<b>Obiettivi Generali</b>				
<b>Scopo (Obiettivo specifico)</b>				
<b>Risultati</b>				
<b>Attività</b>				
				<b>Precondizioni</b>

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

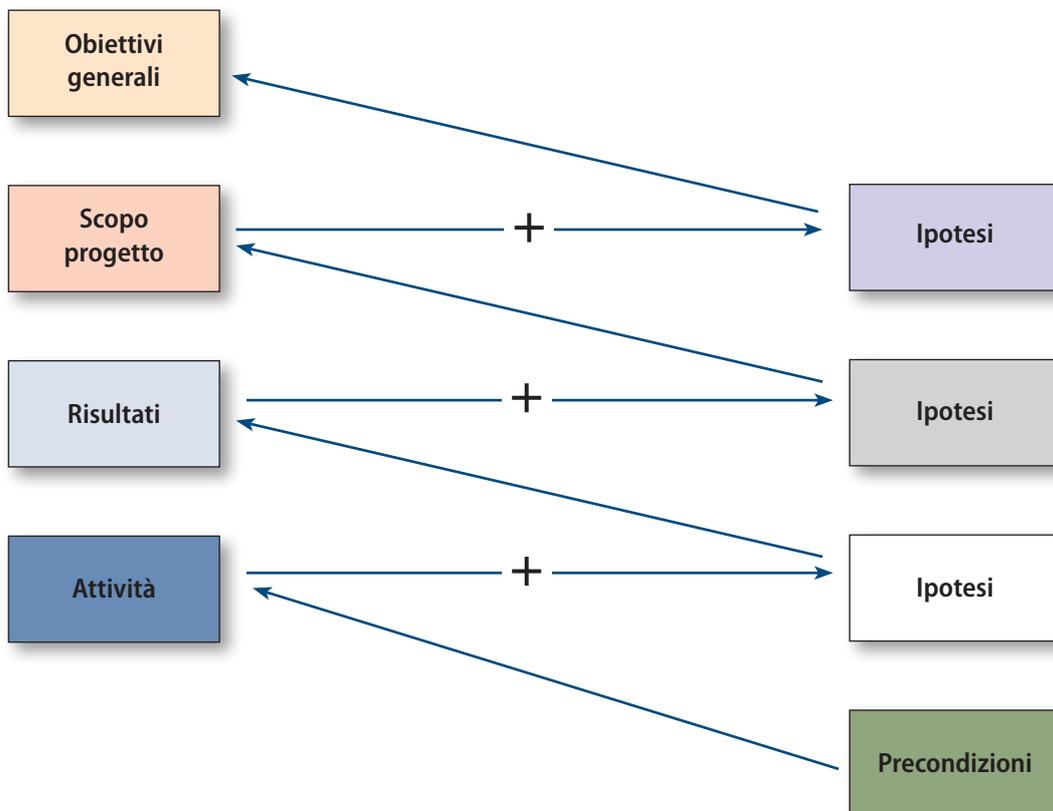
- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

Per ognuno dei quattro livelli precedentemente illustrati vanno individuati gli indicatori di raggiungimento, le fonti attraverso cui procurarsi i relativi dati e in particolare le **ipotesi**, cioè quegli elementi o condizioni che non rientrano nel progetto, ma sono significativi per il raggiungimento gli obiettivi e i risultati del progetto. Poiché spesso gli interventi del progetto non possono essere realizzati

contemporaneamente in diversi settori – per carenza di risorse o di competenze dei soggetti coinvolti nella realizzazione progettuale – il progetto “ipotizza” che abbiano luogo altre condizioni, esterne al progetto stesso, affinché possano essere raggiunti certi obiettivi del progetto. Nel caso, per esempio, dei progetti di formazione per disoccupati, l'obiettivo è quello di favorire l'occupazione dei soggetti che

vi prendono parte; tale obiettivo può essere raggiunto se si realizza l'ipotesi che, *indipendentemente dal progetto di formazione*, altre condizioni si verifichino, (come la richiesta costante o in aumento di determinate figure professionali o competenze).

Si rimanda allo schema successivo per visualizzare la relazione tra elementi interni al progetto e ipotesi:



Se le ipotesi non si realizzano, il progetto rischia di non ottenere i risultati previsti.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### Definizione della logica di intervento e analisi del rischio

Tornando al nostro esempio "Donne e lavoro in Basilicata", analizzeremo ora il passaggio dall'albero degli obiettivi al Quadro Logico. Come illustrato in precedenza, il progetto aveva scelto di concentrarsi sulle aree di intervento "formazione", "imprenditoria" e "servizi sociali".

Il primo passo da compiere a questo punto è individuare l'obiettivo specifico, o scopo, del progetto: comprendere *dove* si vuole arrivare è prioritario rispetto a decidere *come* arrivarci. Ricordiamo qui che lo scopo del progetto rappresenta il miglioramento della situazione dei beneficiari grazie alla fruizione dei servizi assicurati dal progetto.

Considerando l'albero degli obiettivi e la sua struttura gerarchicamente organizzata, l'obiettivo specifico del progetto è l'obiettivo che formula in maniera chiara un miglioramento nella condizione di partenza dei beneficiari e che, di solito, si colloca nel livello immediatamente superiore ai più alti degli obiettivi che rientrano negli ambiti

di intervento individuati. Nel nostro caso, per chiarire attraverso l'esempio, lo scopo del progetto sarà "Donne inserite nel mercato del lavoro".

Una volta identificato l'obiettivo specifico del progetto, si stabiliranno gli obiettivi generali. Nell'albero degli obiettivi si trovano nei livelli superiori rispetto all'obiettivo specifico (scopo) del progetto; nel nostro caso avremo dunque "redditi familiari aumentati", anche se è possibile individuare ulteriori obiettivi generali (per esempio: "Aumento del numero di imprese locali" o "crescita dell'occupazione nel settore dell'artigianato e dell'industria").

I risultati del progetto, invece, sono situati nel livello immediatamente inferiore rispetto a quello dello scopo del progetto. Nell'albero degli obiettivi strutturato sul nostro esempio, le voci collocate in questa posizione e riferibili agli ambiti di intervento prescelti sono: "Le donne hanno conoscenze professionali adeguate", "Donne supportate nella costituzione di imprese" e "Servizi a sostegno della maternità e

dell'infanzia disponibili").

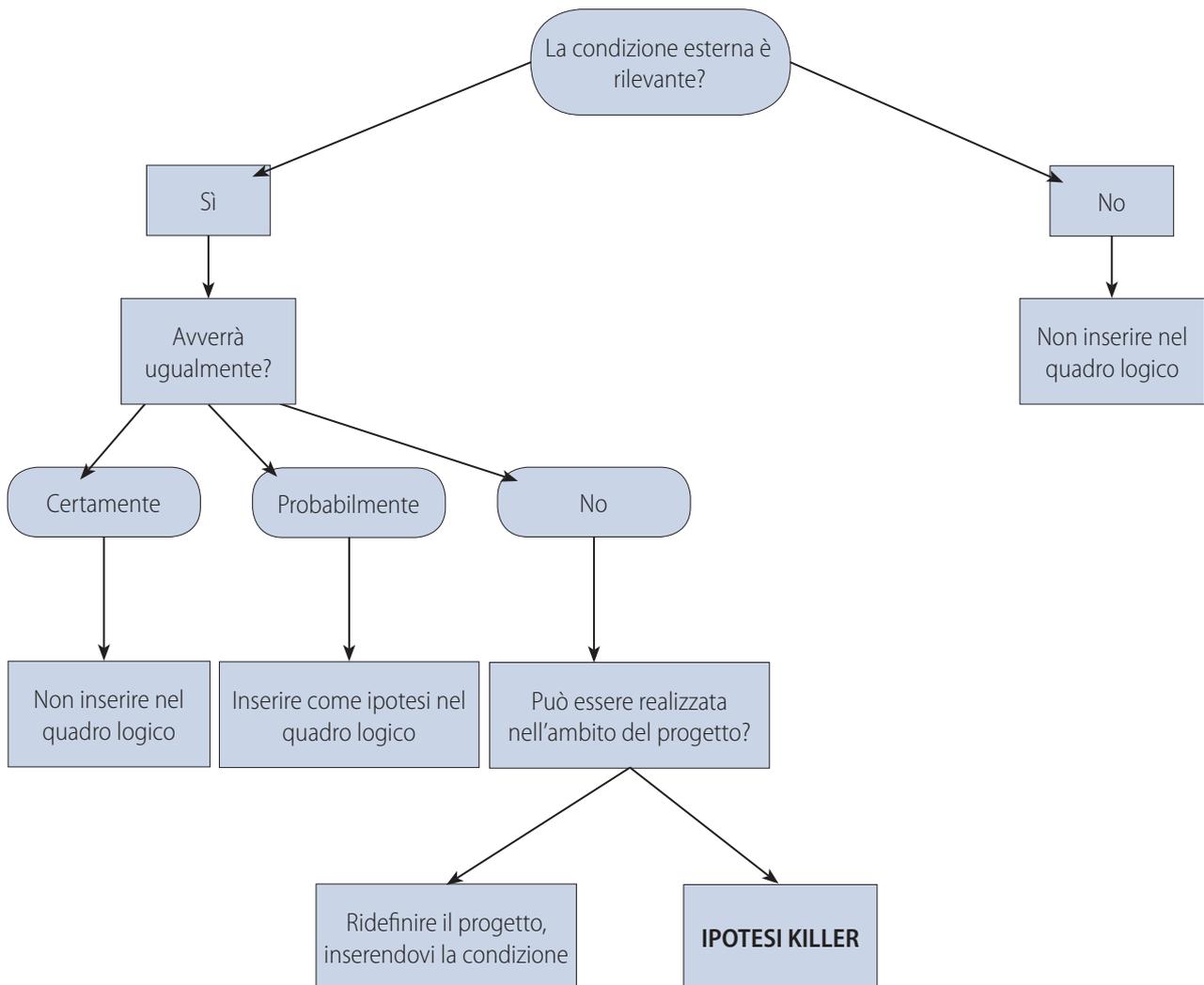
All'interno dell'albero degli obiettivi vi sono altre due voci appartenenti allo stesso livello dei risultati del progetto, ma che non fanno parte dei risultati del progetto perché afferiscono ad aree di intervento su cui si è deciso di non operare: "Nuove assunzioni agevolate" e "Mobilità delle donne incrementata". Questi sotto-obiettivi, insieme ad altri fattori eventualmente individuati in questa fase, vengono trattati come condizioni esterne ed elaborati attraverso un algoritmo di rischio che consente di situarli nella giusta collocazione; essi possono quindi:

- a. essere cancellati dal quadro logico perché non rilevanti;
- b. rientrare nel quadro logico come ipotesi;
- c. essere considerati come ipotesi-killer: in tal caso o si abbandona l'esercizio di progettazione, perché il progetto non conseguirà i suoi obiettivi, o si traduce la condizione esterna come interna e la inserisce come risultato o attività del progetto cui si sta lavorando.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### ALGORITMO PER VALUTARE LE CONDIZIONI ESTERNE



Si procede dunque a stabilire, per ogni risultato del progetto da ottenere, le attività che permetteranno di raggiungerlo. Un errore da evitare consiste nel-

lo scambiare attività e servizi: rendere operativo un centro di orientamento per le donne rappresenta, ad esempio, un'attività, mentre un'informazione

approfondita e accessibile è il servizio, cioè un risultato del progetto. La lista delle attività fornisce un'idea di come opererà, in termini tangibili, il progetto.

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

In questa fase si può scegliere di ampliare il Quadro Logico con due matrici, situate al di sotto delle Attività:

- La "matrice del come" (*how matrix*) mostra, sempre in termini di rapporti causa-effetto, come l'organizzazione/le organizzazioni chiamate a portare avanti le attività del progetto si organizzeranno per farlo:
- La "matrice di supporto" (*support matrix*), che può essere impiegata quando sia necessaria un'attività di consulenza o sostegno alle organizzazioni che devono svolgere le attività; la "matrice di supporto" si colloca al di sotto della "matrice del come" e mostra come le organizzazioni incaricate di fornire consulenza e sostegno si organizzano per farlo:

### Definizione degli indicatori:

A seconda dei casi si può scegliere di definire gli indicatori durante la fase di identificazione o in quella di progettazione esecutiva. La definizione degli indicatori è un procedimento lungo e complesso; per dare un'idea dell'argomento forniremo qui alcune definizioni-chiave.

Per "indicatore" si intende ciò che si riscontra nella realtà quando si ottiene un risultato (o obiettivo), ed è caratterizzato dai seguenti aspetti:

1. una variabile;
2. un gruppo di riferimento (*target-group*);
3. un tempo di osservazione;
4. un valore di riferimento.

Se, come nel nostro caso di studio, l'obiettivo è "Donne inserite nel mercato

	<b>HOW MATRIX – LOGICA DI INTERVENTO</b>
<b>Obiettivi Generali</b>	Realizzare le attività (cfr. QL)
<b>Scopo</b>	Organizzazione X capace di operare in modo professionale ed efficiente
<b>Risultati</b>	Ciò che lo staff dell'organizzazione X saranno in grado di fare R 1, R 2, R 3
<b>Attività</b>	Cosa verrà fatto per raggiungere i risultati A 1, A 2, A 3

	<b>SUPPORT MATRIX – LOGICA DI INTERVENTO</b>
<b>Obiettivi Generali</b>	Offrire consulenza ed assistenza efficace alle istituzioni o organizzazioni
<b>Scopo</b>	Organizzazione di consulenza ed assistenza capace di operare in modo professionale ed efficiente
<b>Risultati</b>	Ciò che lo staff dell'organizzazione saranno in grado di fare R 1, R 2, R 3
<b>Attività</b>	Cosa verrà fatto per raggiungere i risultati A 1, A 2, A 3

del lavoro", l'indicatore potrebbe essere: "Aumento dal 45 al 55% (valore di riferimento) del tasso di occupazione (variabile) delle donne con oltre 30 anni dei centri delle zone montane della Basilicata (gruppo di riferimento) entro 3 anni (tempo di riferimento)".

Gli indicatori interessano tutti e quattro i livelli del quadro logico e (sebbene non siano risultati che il progetto deve raggiungere), anche le ipotesi, perché un'accurata valutazione delle ipotesi consente un'analisi del rischio molto più attendibile.

Il Quadro Logico relativo all'esempio che abbiamo scelto è rappresentato nello schema conclusivo.

### Programmazione temporale delle attività

Il grado di approfondimento con cui si definiscono le attività nel corso della fase di identificazione è variabile; di solito in questa fase non è molto dettagliato e la programmazione più puntuale delle attività viene differita alla fase di progettazione esecutiva.

Si può comunque procedere a raggruppare le attività in insiemi omogenei e ordinarli successivamente secondo un principio cronologico, procedendo eventualmente a numerare gli insiemi e – sempre in senso cronologico – le azioni all'interno di ciascun insieme.

Esempio di Quadro Logico relativo al caso di studio "Donne e mercato del lavoro in Basilicata".

	Logica di intervento	Indicatori	Indicatori	Indicatori	Indicatori
<b>Obiettivi Generali</b>	Aumento del numero di imprese locali	Ind:.....	Crescita dell'occupazione nel settore dell'artigianato e dell'industria	Ind:.....	Ind:.....
<b>Scopo del progetto</b>	Donne inserite nel mercato del lavoro	Aumento dal 45 al 55% del tasso di occupazione delle donne con oltre 30 anni dei centri delle zone montane della Basilicata entro 3 anni		Ind:.....	Ind:.....
<b>Risultati</b>	Donne con conoscenze professionali adeguate	Ind:.....	Donne supportate nella costituzione di nuove imprese	Ind:.....	Ind:.....
<b>Attività</b>	Corsi di formazione professionale destinati alle donne	Ind:.....	Istituzione di sportelli informativi sulla creazione di impresa	Ind:.....	Ind:.....
			Tutoring personalizzato finalizzato alla creazione di impresa	Ind:.....	Ind:.....
				Servizi a sostegno della maternità e dell'infanzia disponibili	Nuove assunzioni agevolate Mobilità delle donne incrementata
				Assunzione e formazione di operatori dell'infanzia	
				Apertura di nuovi asili-nido	

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

### Il metodo EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

L'EASW (*European Awareness Scenario Workshop*) è un metodo inteso a promuovere una forma di compartecipazione propositiva delle comunità locali nel processo che muove verso un modello maggiormente sostenibile. Si basa su una riunione in cui si confrontano quattro tipi di soggetti (amministratori locali, esperti nell'ambito tecnologico, esponenti del settore privato e residenti) con lo scopo di permettere alla comunità locale formulare una sua idea del futuro; su questo fondamento si lavora per dare vita a una strategia e a un punto di vista condivisi.

L'EASW nasce come progetto pilota su impulso della Direzione Innovazione e PMI della Commissione Europea per favorire l'accoglimento dell'innovazione a livello europeo. Questo metodo è già stato impiegato con successo in sperimentazioni in diverse città europee come approccio di comunicazione e scambio sul tema dello **sviluppo sostenibile in ambito urbano**.

L'EASW prevede un incontro della durata di uno o due giorni cui prendono parte generalmente 20/30 partecipanti, al fine di:

- Confrontare esperienze, punti di vista e visioni tra i membri del gruppo;
- Identificare punti comuni e divergenze in merito alle problematiche e alle possibili soluzioni analizzate;
- Individuare e approfondire i maggiori elementi di criticità;



- Formulare nuove idee e principi per iniziative e orientamenti futuri;
- Stimolare una discussione pubblica e allargata sullo sviluppo futuro della comunità.

Solitamente le soluzioni relative al problema approfondito con la tecnica EASW sono legate a nuove tecnologie. L'obiettivo di EASW è di promuovere la conoscenza di queste innovazioni insieme a una concezione consapevole delle prospettive future, così da raggiungere una visione comune e formulare delle proposte che possano concorrere a realizzarla.

L'applicazione dell'EASW prevede, nella sua forma classica, di partire da uno scenario (lo "scenario zero") per proiettarsi nel futuro, definito tramite una serie di scenari (solitamente quattro) divergenti tra di loro, ognuno dei quali rappresenta possibilità di sviluppo fu-

ture differenti riguardo il tema di cui ci si sta interessando. In questo modo vengono esemplificate e illustrate le diverse alternative future e si forniscono spunti di riflessione sulle decisioni da prendere nel presente.

La tecnica basata sull'EASW assicura un approfondimento della conoscenza del tema affrontato e una aumento della consapevolezza tra i membri della comunità locale coinvolta, ma promuove anche la costruzione di una rete di relazioni tra gli esponenti dell'amministrazione locale, dell'impresa e i cittadini che vengono chiamati a prendere attivamente parte alla definizione di uno scenario futuro auspicabile e delle politiche più efficaci per ottenerlo. Il feedback dei cittadini (o dei consumatori) che prende forma attraverso la realizzazione dell'EASW può portare gli altri soggetti attori

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

coinvolti nel processo di innovazione ad apportare modifiche al progetto che si intende portare avanti, sia esso legato allo sviluppo urbano o al lancio di un nuovo prodotto.

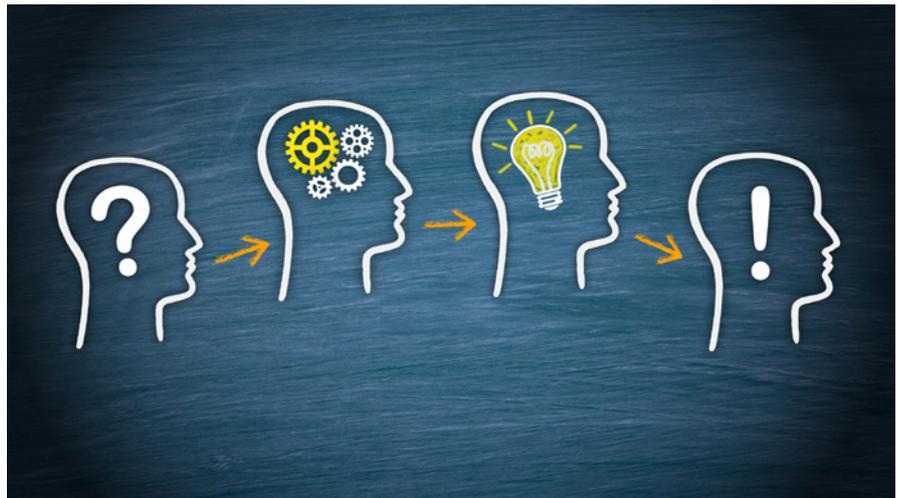
### Come si struttura un EASW

La struttura fondamentale di un EASW si articola in due fasi:

- a. (Sessione mattutina) **esercizio di visione**: a partire da degli scenari, si lavora organizzandosi in gruppi di ruolo e si realizza un confronto della visione elaborata dai gruppi di ruolo;
- b. (Sessione pomeridiana) **formulazione di idee**: partendo questa volta dalla visione comune, i partecipanti vengono organizzati in gruppi tematici e si procede a individuare le migliori idee emerse.

### Vediamo ora più nel dettaglio come si svolge un EASW

La prima fase di un EASW punta alla definizione di una visione. Si parte da uno scenario zero, o da alcuni scenari di riferimento, che sono profondamente diversi da loro e vengono presentati ai partecipanti all'apertura dei lavori. I partecipanti sono poi organizzati in gruppi di ruolo e ogni gruppo ha il compito di formulare una propria visione del futuro, muovendo dagli scenari precedentemente illustrati. Le visioni elaborate dai gruppi di ruolo vengono quindi presentate anche agli altri partecipanti e si dà quindi avvio a un confronto che individui elementi comuni e discordanti tra le diverse visioni. La prima fase dell'EASW si conclude con la determinazione di



una "base comune", che contiene gli aspetti condivisi dalla maggior parte dei partecipanti e non trascura però di registrare gli elementi di più significativa divergenza e i nodi problematici che vanno approfonditi.

La seconda parte dell'EASW prende avvio dallo scenario comune definito attraverso la prima fase dei lavori. Il compito dei partecipanti, organizzati in gruppi tematici, è quello di formulare delle idee per la realizzazione dello scenario comune. Si procede successivamente all'individuazione della proprietà e al vaglio delle idee migliori. La discussione finale verte sulle modalità di realizzazione e sull'individuazione degli attori principali coinvolti.

### Elementi chiave per la realizzazione di un EASW

Perché un EASW si dimostri efficace è necessario riservare una particolare cura all'organizzazione preliminare,

tenendo opportunamente conto dei seguenti elementi chiave:

#### a. Staff competente e presenza di un *National Monitor*

Lo staff che organizza e gestisce il confronto che si sviluppa durante un EASW e il *National Monitor* chiamato a svolgere il ruolo del supervisore hanno comprensibilmente un'importanza cruciale per la buona riuscita dei lavori. Devono in particolare essere competenti ed efficienti nella creazione di un contesto amichevole in cui ogni partecipante si senta attivamente coinvolto.

#### b. Scelta di partecipanti rappresentativi

La composizione del gruppo di lavoro deve comprendere in modo equilibrato i rappresentanti delle diverse realtà (sociali, politiche ed

## Gli strumenti per l'analisi qualitativa

- La tecnica Delphi
- La tecnica dei *focus group*
- Il *brainstorming*
- Il *Goal-Oriented Project Planning*
- La metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*)

economiche) del contesto sociale di riferimento e questo principio vale anche per una bilanciata rappresentatività di genere.

### c. Atmosfera informale

Per promuovere il dibattito e l'efficacia della comunicazione è importante instaurare un'atmosfera informale e positiva che favorisca l'eliminazione di possibili ostacoli o barriere, stimoli la creazione di relazioni tra i partecipanti, e promuova le possibilità di una proficua comprensione reciproca.

### d. Discussione efficace

Uno dei più significativi punti di forza del metodo EASW consiste nel far confluire nel gruppo di lavoro partecipanti di provenienze molto diverse, caratterizzati quindi da prospettive anche profondamente differenti. È proprio lo scambio in questo contesto di pluralità che può aiutare ad acquisire consapevolezza dell'esistenza di possibilità e visioni future alternative.

### e. Informazioni preparatorie per i partecipanti

L'efficacia di un EASW è legata anche all'effettiva buona comprensione, da parte dei partecipanti, del tema da affrontare durante il workshop. Fornire ai partecipanti, prima dell'inizio dei lavori, adeguato materiale informativo in merito contribuisce pertanto in modo significativo al successo dell'esperienza EASW.

### f. Creatività e visualizzazione

L'uso di strumenti che favoriscono la visualizzazione dei temi affrontati e dei concetti chiave promuove il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei membri del gruppo di lavoro; si consiglia di conseguenza l'impiego di strumenti come poster e cartelli con parole chiave e slogan, immagini e video.

### g. "Esperti esterni" per approfondire il confronto

La tecnica dell'EASW di solito non prevede che si ricorra a un esperto esterno; tuttavia può essere utile, so-

prattutto nel caso di temi particolarmente specifici o tecnicamente complessi, che intervenga uno specialista esterno per fornire ai partecipanti delle informazioni supplementari e contribuire a stimolare il dibattito, aumentandone allo stesso tempo il livello qualitativo. È però indispensabile che l'esperto non influenzi l'andamento del confronto tra i partecipanti.

### h. Adattamento alla realtà locale

Il workshop deve essere ideato su misura della realtà locale in cui viene applicato: i partecipanti devono sentirsi coinvolti dai temi che affrontano e il metodo EASW va quindi adattato al contesto, in modo da realizzare un workshop che sia il più "personalizzato" possibile.

### i. Attività di follow-up

L'esperienza dell'EASW non deve limitarsi a un episodio isolato, ma prevedere delle attività successive che permettano di mettere a frutto e sviluppare i risultati emersi dal gruppo di lavoro.